

AS ESTRATÉGIAS E A ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE FARINHA DE TRIGO DO RIO GRANDE DO SUL (2001 – 2007)

Autoria: Vitor Francisco Dalla Corte, Pascoal José Marion Filho

RESUMO

A pesquisa identifica as estratégias e avalia a organização da indústria de farinha de trigo no Rio Grande do Sul no período de 2001 a 2007. Utiliza-se como base teórica na análise o modelo estrutura-conduta-desempenho (ECD) e as estratégias competitivas de Porter (1980) e de Mintzberg (1988). Os resultados mostram que a concentração da indústria cai de 2001 para 2006 e que existem barreiras à entrada importantes para os ingressantes no setor, como a escala mínima de produção de farinha e a capacidade ociosa das empresas instaladas. Em relação às estratégias competitivas de Porter, a produção com custos mais baixos é a que mais se destaca. Entre as tipologias de Mintzberg, a qualidade do produto é considerada pelas empresas como sendo o grande diferencial competitivo. O desempenho da indústria no período analisado piorou devido à redução nos preços médios da farinha e a queda de lucratividade das empresas.

1 INTRODUÇÃO

A indústria nacional de farinha de trigo e os demais agentes participantes da cadeia produtiva sofreram, e ainda sofrem, os efeitos do fim da regulamentação do governo em 1990 e da queda de barreiras tarifárias e não-tarifárias para a importação de trigo e de farinha de trigo.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Trigo – ABITRIGO (2007), em 1988 o país tinha se aproximado da auto-suficiência na produção do trigo, importando 11,3% das necessidades de consumo do cereal, e depois do fim da regulamentação passou a importar, em média (1990 – 2006), 65,24% do consumo brasileiro.

Esta mudança na disponibilidade interna da principal matéria-prima para os produtores de farinha, juntamente com as medidas liberalizantes adotadas pelo governo, como a abertura do mercado brasileiro na década 1990, e o fim dos subsídios ao trigo, vem exigindo das empresas uma constante busca por meios de se manterem competitivas num ambiente em permanente mutação. Por isso, a pesquisa objetiva identificar as estratégias e a organização na indústria de farinha de trigo do Rio Grande do Sul no período de 2001 a 2007.

A opção por restringir o estudo ao Rio Grande do Sul deve-se a sua importância na produção nacional de trigo (2º maior produtor) e ao seu pioneirismo e representatividade na produção de farinha de trigo (3º maior produtor).

O artigo está organizado em cinco seções, sendo esta introdução a primeira delas. A segunda seção traz os referenciais teóricos do estudo, o modelo ECD e as estratégias competitivas de Porter (1980) e de Mintzberg (1988). Na seqüência, faz-se referência à metodologia e a fonte de dados e, na quarta seção, analisam-se as estratégias e a organização da indústria de farinha de trigo do Rio Grande do Sul. Por fim, na quinta seção, apresentam-se as conclusões da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para estudar as estratégias e a organização da indústria de farinha de trigo do Rio Grande do Sul, optou-se por utilizar como referenciais teóricos o modelo ECD (estrutura – conduta – desempenho) e as estratégias competitivas de Porter (1980) e de Mintzberg (1988).

A seguir, descreve-se cada um dos referenciais e apresentam-se as fundamentações para as escolhas.

2.1 O modelo estrutura-conduta-desempenho (ECD)

O modelo estrutura-conduta-desempenho é oriundo da Organização Industrial (OI) e, segundo Farina (1997), serve para determinar as forças responsáveis pela organização da indústria e como estas têm se alterado no tempo. O modelo visava inicialmente avaliar a relação entre concentração na indústria e lucratividade dos oligopólios, objetivando auxiliar na política antitruste dos EUA. Admitia-se que quanto mais concentrado o mercado, maior a possibilidade de ocorrer uma coalizão tácita entre as empresas para maximização conjunta dos lucros, o que resultaria em uma prática semelhante à de um monopólio, trazendo, desta forma, prejuízos para a sociedade.

O relacionamento da estrutura de mercado com o desempenho no modelo, passando pela conduta das empresas e assumindo um sentido de causalidade da primeira para a última, deriva dos modelos de concorrência perfeita e monopólio, com seus respectivos resultados. De acordo com a teoria econômica neoclássica, a empresa monopolista maximizadora de lucros produz menos e pratica preços mais elevados do que a empresa que atua no mercado de concorrência perfeita, o que é ruim para a sociedade.

Com o passar do tempo, o modelo ECD passou por várias formalizações e, segundo Marion Filho (1997), apesar das versões mais tradicionais considerarem o sentido de causalidade como unidirecional, ou seja, seguindo da estrutura para o desempenho, sendo a primeira determinada exogenamente, as versões mais atualizadas abandonaram este sentido de causalidade, admitindo que a estrutura possa ser determinada endogenamente. Esta visão é compartilhada por Rosa (2001), que se utiliza da citação de Porter (1980) para reforçar a idéia. Segundo o autor (PORTER, 1980 *apud* ROSA, 2001), vários modelos têm explorado aspectos da empresa em um caráter dinâmico, considerando que todo o sistema evolui constantemente em função de mudanças internas e externas a ele, o que permite que tais modelos forneçam respostas mais completas e favoráveis em relação aos objetivos pretendidos.

Sobre esta afirmação, Scherer e Ross (1990 *apud* ROSA, 2001) afirma que existem importantes efeitos de *feed-back* entre as variáveis do modelo. Como exemplo cita que grandes esforços de pesquisa e desenvolvimento (variável da conduta) realizados por uma firma podem alterar a tecnologia predominante na indústria, a estrutura de custos e o grau de diferenciação física do produto. Outro exemplo citado, é que políticas de determinação de preços podem encorajar a entrada de novas firmas no mercado ou expulsar firmas mais fracas, conseqüentemente alterando a estrutura de mercado.

Contudo, adota-se neste artigo o modelo adaptado de Carlton e Perloff (1994) e, a seguir, apresentam-se os seus componentes.

2.1.1 A estrutura de mercado

Para Resende e Boff (2002), a estrutura de mercado desempenha um importante papel dentro do modelo estrutura-conduta-desempenho. Para Leite (1998), quando se emprega o termo estrutura, três sentidos diferentes devem ser observados. O primeiro refere-se às características mais aparentes do mercado, que é definido conforme o número de empresas concorrentes entre si e pela oferta de produtos diferenciados ou homogêneos; o segundo ponto de vista diz respeito ao modelo estrutura-conduta-desempenho, onde as características das firmas estão relacionadas a variáveis como concentração, barreiras à entrada, bens substitutos, dentre outras. Já a terceira maneira de se focar estrutura é semelhante ao segundo ponto de vista, contudo, acrescentando-se aspectos que dão um sentido de dinâmica.

Leite (1998) menciona que a estrutura engloba as características de organização do mercado e que a mesma influencia estrategicamente a natureza da competição e os preços dentro deste. De acordo com Marion Filho (1997), a estrutura de mercado pode ser definida analisando as seguintes variáveis: concentração (em relação ao número de vendedores ou compradores), barreiras à entrada, integração vertical, diferenciação do produto e diversificação da produção.

Para Farina (1993), o conceito de concentração não se refere apenas ao número de participantes de um dado mercado, mais do que isto, se refere ao controle de uma grande proporção de uma determinada atividade econômica por uma pequena proporção dos participantes nesta atividade.

Segundo Bem (1991), a concentração pode ser definida como a mensuração das firmas em ordem de tamanho (podendo ser medido em termos de vendas, número de empregados e capacidade produtiva), partindo-se da maior para a menor empresa.

Sobre o cálculo da concentração, Kon (1994) afirma que normalmente são utilizados indicadores que seguem três critérios, que são: a capacidade produtiva, o número de empregados e os ativos possuídos. A capacidade física pode estar relacionada à quantidade física de produção ou a valores monetários (valor das vendas, valor adicionado, etc.). O número de empregados é normalmente utilizado para mensurar o poder das empresas. Contudo, esta medida é influenciada pelas técnicas empregadas e pelo grau de automatização das diferentes firmas.

As medidas mais utilizadas para mensurar a concentração em uma indústria, segundo Kon (1994), são a razão de concentração (Cr) e o índice Herfindahl-Hirschman (HH). A Razão de concentração (Cr) mede a proporção representada por um número fixo das maiores empresas de uma indústria em relação ao total, tomando-se como base o indicador escolhido. Seu cálculo é dado por:

$$Cr(k) = \sum_{i=1}^k P_i \quad (1)$$

Sendo:

k = número de firmas que fazem parte do cálculo; e

P_i = participação da i-ésima firma no mercado.

Este índice é de fácil interpretação e indica a participação no mercado (concentração ou poder de mercado) das k maiores empresas que formam a indústria.

O Índice de Herfindahl-Hirschman (HH) é definido pela soma dos quadrados da participação percentual de cada firma em relação ao tamanho total da indústria. Este índice leva em conta todas as firmas da indústria e é calculado pela fórmula apresentada a seguir:

$$HH = \sum_{i=1}^n P_i^2 \quad (2)$$

Sendo:

n: número de firmas participantes no mercado; e

P_i: participação percentual de cada firma no mercado.

Este índice assume o valor máximo de 10.000 (se o P_i estiver em %), quando existe apenas uma empresa na indústria (monopólio). O índice assume seu valor menor 10.000/n, quando as firmas têm participação igualitária no mercado. O valor de HH aumenta conforme

umenta a desigualdade entre as firmas pertencentes à indústria, apresentando-se, desta forma, como um bom indicador da situação de mercado. Convém salientar que o tamanho das firmas é levado em conta pela participação (P_i) ao quadrado, ou seja, as firmas menores contribuem menos que proporcionalmente para o valor do índice. Desta forma, quanto maior este índice, menor é o grau de concorrência entre as empresas e, conseqüentemente, mais concentrado o mercado.

As medidas de concentração, segundo Resende e Boff (2002), fornecem um indicador sintético da concorrência existente em um mercado. Para Kon (1994), a mensuração da concentração fornece os elementos empíricos necessários para a avaliação da situação de competição em um mercado e serve também para comparações intertemporais que permitem examinar a dinâmica do mercado do lado da oferta.

O padrão concorrencial contribui para dar uma estrutura particular à indústria, em conseqüência do resultado (desempenho) obtido pelas empresas. Estes resultados conferem a elas um determinado poder de mercado dentro da indústria. É este poder de mercado que o índice de concentração visa capturar.

As barreiras à entrada, variável da estrutura, são importantes determinantes da conduta e do desempenho da indústria, já que a sua presença, no longo prazo, oportuniza a prática de preços acima do nível competitivo (CARLTON e PERLOFF, 1990). Elas também servem de base para a reação das firmas já estabelecidas frente à entrada de novos concorrentes, uma vez que indicam a extensão na qual as firmas já estabelecidas podem elevar seus preços de venda sem induzir a entrada de novos concorrentes na indústria (BEM, 1991).

Segundo Marion Filho (1997), as barreiras à entrada citadas com maior frequência na literatura econômica são: economias de escala, necessidades de capital, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custos independentes de escala, produto diferenciado e política governamental.

2.1.2 A conduta das empresas

O segundo conceito do modelo ECD a ser apresentado é a conduta. Segundo Bem (1991), ela pode ser expressa como sendo o comportamento que as firmas apresentam no mercado no que se refere a preços, produção, características do produto, pesquisa e desenvolvimento e propaganda. Além disso, a mesma é responsável por estabelecer um elo entre a estrutura e o desempenho.

Assim, a conduta consiste nas políticas da empresa em relação ao mercado concorrencial em que a empresa se encontra, seja esta uma política efetiva ou potencial. É avaliando a conduta da empresa que serão demonstradas as políticas de fixação de preços e produção, bem como a fixação de padrões de qualidade e políticas de ação ou coação da empresa (BEM, 1991).

Para Leite (1998), a variável conduta é representada pelas estratégias competitivas adotadas pelas empresas quando se relaciona o modelo ECD à competitividade. A conduta de mercado diz respeito aos processos de decisão e as relações intra-industriais, bem como aos padrões de comportamento que as firmas assumem para se ajustar ou se adequar ao mercado no qual elas operam.

Existem amplas variações de condutas das empresas. No entanto, a maioria dos trabalhos empíricos realizados tem como objetivo determinar a extensão em que os padrões de concorrência ou o comportamento estão associados à estrutura de mercado (determinante da conduta) e ao desempenho de mercado (determinado pela conduta).

No modelo teórico adotado neste trabalho, considera-se como conduta os gastos com pesquisa e desenvolvimento (P&D) e a realização de contratos entre as empresas, e de uma

forma complementar, as estratégias genéricas de Porter (1980) e Mintzberg (1988), descritas a seguir.

2.1.2.1 As estratégias competitivas de Porter

Os primeiros ensaios acadêmicos sobre estratégia foram produzidos por docentes e discentes da *Harvard Business School*. Entre os vários estudos acadêmicos desenvolvidos por essa escola, destacam-se os da área de organização industrial (OI), a exemplo do modelo ECD (estrutura, conduta e desempenho) já citado acima.

Porter (1980) define as estratégias competitivas como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria e assim enfrentar as forças competitivas. Genericamente, segundo Porter (1986), podem-se utilizar como formas de competição no mercado a liderança em custo (obter uma vantagem sustentável em termos de custo sobre os demais competidores e utilizá-la como forma de vender produtos a um preço mais baixo), a diferenciação (atender a preferências dos consumidores que não possam ser satisfeitas por um bem padronizado) e o enfoque (ou nicho de mercado em que os clientes possuem preferências ou exigências únicas).

Porter (1986) também afirma que a empresa que aplica apenas uma das estratégias genéricas apresenta melhor desempenho. As empresas que procuram adotar uma estratégia híbrida ou que fracassam na busca por uma das estratégias foram por ele designadas como *stuck-in-the-middle* (expressão traduzida para o português como *meio-termo*). O fato de uma empresa ser classificada como “meio-termo” não significa que ela não emprega métodos e armas competitivas típicas de uma ou mais das estratégias genéricas, mas apenas que a sua estratégia como um todo carece de consistência interna (DESS e DAVIS, 1984 *apud* SILVA, 2003).

Vários foram os estudos desenvolvidos utilizando as tipologias de Porter (1980), como comprova a revisão de literatura sobre estratégia empresarial realizada por Miller e Dess (1993) nos artigos publicados no *Journal of Management Studies*, de 1986 a 1990. O trabalho de Porter (1980) – Estratégia Competitiva – foi citado, aproximadamente, na metade dos artigos publicados, demonstrando a proliferação e aceitação das idéias do autor.

2.1.2.2 Estratégias competitivas de Mintzberg

Mintzberg (1988) entende que a maioria das tipologias estratégicas explicitadas são falhas, seja por focarem de forma muito estreita em alguns tipos especiais de estratégias, seja por proporem agregações arbitrárias. Por isso, o autor propôs novas tipologias de estratégias genéricas, derivadas a partir do conceito de diferenciação, e com um nível de detalhamento maior que as estratégias de Porter (1980).

Segundo Silva (2003), podem-se definir as estratégias genéricas de Mintzberg (1988) como sendo:

- *Diferenciação por qualidade* - caracterizada por oferecer um produto que, embora não fundamentalmente diferente, é melhor que o dos concorrentes (maior confiabilidade, maior durabilidade ou desempenho superior);

- *Diferenciação por design (projeto)* - trata-se de oferecer um produto diferente, em substituição aos da concorrência. A diferença básica desta estratégia para aquela de diferenciação por qualidade é que a diferenciação por *design* busca efetivamente oferecer algo diferente e não simplesmente ou necessariamente melhor;

- *Diferenciação por suporte* – seria oferecer algo mais junto com o produto. Em geral, a ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica etc.) ou a oferta de produtos complementares;

- *Diferenciação por imagem* - desenvolver uma imagem que torne o produto distinto dos demais. Esta imagem pode ser criada através de propaganda, como também através de técnicas de promoção, apresentação, ou inclusão de detalhes que, embora não melhorando o desempenho do produto, o tornam mais atrativo;

- *Diferenciação por preço* – seria cobrar um preço mais baixo. Se os demais atributos do produto forem iguais ou não muito diferentes dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que exibir um preço mais baixo. Mintzberg insiste em afirmar que diferenciação por preço não é o mesmo que a minimização de custo de Porter (1980). Isto porque a minimização de custo só se caracterizaria como vantagem competitiva caso se traduzisse num menor preço para o mercado (caso fosse visível para o consumidor);

- *Não-diferenciação* - se baseia no fato de que é possível copiar as ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes, apoiando seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing. A estratégia de não-diferenciação assemelha-se ao conceito de meio-termo desenvolvido por Porter (1980). Entretanto, duas diferenças merecem destaque em relação ao modelo de Porter:

- i) Mintzberg considera que a estratégia de não-diferenciação pode ser desenvolvida explicitamente, enquanto Porter considera o meio-termo como um tipo residual, resultante da implementação inadequada ou ineficiente de uma das estratégias genéricas puras; e,
- ii) ao contrário do que Porter supõe para o meio-termo, Mintzberg não condena a estratégia de não-diferenciação a um desempenho inferior ao das demais estratégias.

Kotha e Vadlamani (1995), em um estudo das empresas de manufatura nos Estados Unidos, concluíram que as tipologias de Mintzberg (1988) têm maior clareza e poder descritivo que as tipologias de Porter (1980). Os autores citam as seguintes possíveis explicações para justificar os resultados: (i) mudanças no ambiente competitivo devido ao incremento da competição global (especialmente no setor de manufatura) e (ii) mudanças decorrentes da utilização de novas tecnologias (por exemplo, *just in time*). A maior complexidade do novo ambiente competitivo exigiria maior refinamento das tipologias de estratégias genéricas.

Por outro lado, Silva e Melo (1998) confirmam o poder descritivo das tipologias de Porter e afirmam que as mesmas possuem um poder explanatório superior as apresentadas por Mintzberg (1988), quando aplicadas à indústria brasileira de seguros.

Entretanto, HILL (1988) ressalta que diversos pesquisadores da área de Administração Estratégica têm sugerido que os tipos estratégicos não são necessariamente mutuamente exclusivos, sendo, portanto, possível a observação de superposições de mais de um tipo em uma mesma empresa, sem que isto signifique desempenho inferior

Neste estudo, utilizam-se as teorias do modelo ECD, de Porter (1980) e de Mintzberg (1988) como complementares, buscando identificar os diferentes posicionamentos das empresas produtoras de farinha de trigo, mesmo que elas não adotem um posicionamento único em relação às estratégias competitivas. A seguir descreve-se o desempenho, último componente do modelo ECD.

2.1.3 O Desempenho das empresas

Os resultados obtidos pelas empresas da indústria integram o desempenho. Segundo Scherer e Ross (1990), o mesmo é consequência da conduta ou do comportamento da empresa. Refere-se aos resultados finais atingidos pelas empresas em função da estrutura e da conduta no mercado onde atuam. Com isso, na análise do desempenho industrial deve-se sempre

observar os resultados obtidos (*ex-post facto*). Na sua avaliação, os trabalhos empíricos concentram-se nos resultados financeiros, sendo a lucratividade uma das variáveis mais utilizadas.

A lucratividade é muitas vezes relacionada ao grau de concentração. Contudo, esta afirmação pode ser difícil de ser comprovada, porque muitas vezes o lucro pode ser resultado de outras fontes, tais como mudanças inesperadas na relação entre a demanda e os custos. Apesar disto, quando os lucros excessivos são mantidos por um longo período de tempo, eles só podem ser explicados pela existência de poder de mercado oligopolista, que assegura lucros persistentes.

De acordo com Scherer e Ross (1990, p.04), o bom desempenho é multidimensional e engloba os seguintes elementos, não necessariamente nesta ordem de importância:

a) as decisões sobre o que, quanto, e como produzir, que devem ser eficientes em dois aspectos: os recursos escassos, que não devem ser desperdiçados, e as decisões de produção, que devem corresponder qualitativa e quantitativamente à demanda dos consumidores;

b) as operações dos produtores devem ser progressivas, tirando vantagem das oportunidades abertas pela ciência para aumentar o *output* por unidade de *input* e fornecer aos consumidores novos produtos superiores;

c) as operações dos produtores devem facilitar o emprego total de recursos, em especial os recursos humanos;

d) a distribuição de renda deve ser equitativa, o que implica que a remuneração dos produtores não seja excessiva.

Segundo Bem (1991), a evolução dos preços também é uma variável importante do desempenho da indústria, uma vez que a amplitude na mudança reflete as margens de lucro das empresas.

Vê-se que diversas variáveis podem ser utilizadas para avaliar o desempenho. No entanto, utilizam-se neste trabalho as variáveis preços e lucratividade, destacadas na seção da metodologia e coleta de dados.

3 METODOLOGIA E COLETA DE DADOS

Utiliza-se na análise das estratégias e da organização da indústria de farinha de trigo do Rio Grande do Sul o método descritivo. Segundo Gil (1996), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

No presente trabalho o intuito é apresentar as modificações do ambiente setorial segundo teorias distintas, mas complementares entre si. Para tanto, utiliza-se o modelo ECD, mais especificamente a estrutura, a conduta e o desempenho, complementado pelas estratégias de Porter (1980) e de Mintzberg (1988).

Os dados utilizados na análise são primários e secundários. Os dados primários foram coletados através da aplicação de um questionário estruturado nas empresas produtoras de farinha de trigo do Rio Grande do Sul. Este questionário assemelha-se aos já aplicados por Zaeyen (1986), Moraes (1996) e Marion Filho (1997). Antes do envio, fez-se um pré-teste em duas empresas e alguns ajustes em relação aos termos técnicos utilizados. Em seguida, teve-se o contato telefônico e o envio dos questionários para os gestores das empresas produtoras de farinha de trigo que faziam parte do cadastro industrial da FIERGS no ano de 2007 (37 empresas). De uma forma complementar a esta relação, foi efetuado um comparativo com as empresas filiadas a ABITRIGO, respectiva associação brasileira destas empresas. Constatou-se que todas as empresas associadas do Rio Grande do Sul na ABITRIGO (06 empresas)

constavam no cadastro industrial da FIERGS, fato este que explica a utilização do cadastro da FIERGS (2007) como referência, pois engloba um número maior de empresas.

Apesar dos esforços realizados para obter informações sobre as 37 empresas produtoras de farinha de trigo do Rio Grande do Sul, retornaram 11 questionários (29,73%). No entanto, as empresas da pesquisa respondem por mais de 67% do total de empregados efetivos neste segmento e mais de 70% do total de faturamento da indústria no ano de 2007.

Os dados secundários foram utilizados para o cálculo do índice de concentração HH (variável da estrutura da indústria) em relação ao total de empregados envolvidos na indústria. Estes dados foram obtidos junto ao Cadastro Industrial da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS) para os anos de 2001 e 2006.

4 AS ESTRATÉGIAS E A ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

Para análise das estratégias e da organização da indústria de farinha de trigo do Rio Grande do Sul, utiliza-se o modelo ECD e, como complemento na tipificação da conduta, as estratégias de Porter (1980) e de Mintzberg (1988).

4.1 A concentração na indústria de farinha de trigo

A evolução da concentração na indústria de farinha de trigo do Rio Grande do Sul pode ser vista na Tabela 1. Constata-se que o grau de concentração (Cr) das quatro maiores empresas da indústria, em relação ao faturamento, para os anos de 2001, 2003 e 2006, vem declinando, já que o Cr4 era de 50,23% e no ano de 2006 caiu para 34,46%. Esta queda na concentração pode ser explicada pela saída de um grande produtor da indústria, que sozinho possuía 26,17% do faturamento em 2001.

Tabela 1 – A razão de concentração e o índice de Herfindahl-Hirschman (HH) para a indústria de farinha de trigo do Rio Grande do Sul

Ano	Cr4 (%)	HH
2001	50,23	1040,99
2003	41,50	-
2006	34,46	526,69

Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa de campo e do cadastro industrial da FIERGS de 2002 e 2007.

O índice HH revela a mesma tendência do Cr4 (ver Tabela 1), considerando agora o número total de empregados para as empresas. Portanto, ele vem corroborar com a afirmação acima de que ocorreu entre 2001 e 2006 uma queda na concentração. Além disso, verifica-se que o índice é relativamente baixo em 2006 (526,69), já que se aproxima do nível igualitário de participação (270,27) e está muito distante do nível máximo de concentração (10.000).

4.2 Barreiras à entrada na indústria de farinha de trigo

Os resultados da pesquisa de campo mostram que a principal barreira à entrada na indústria de farinha de trigo é o valor do investimento inicial (ver Tabela 2). Isto pode ser explicado pela necessidade crescente de capital para se produzir em larga escala, exigência atual do mercado. Além disso, o investimento exigido é altamente específico, pois exige maquinário diferenciado, que dificilmente pode ser adaptado para a produção de outro bem que não seja farinha de trigo. De qualquer forma, esse tipo de barreira à entrada também é comum em indústrias intensivas em capital.

Tabela 2 – Principais barreiras à entrada na indústria de farinha de trigo do Rio Grande do Sul em 2007

Barreiras à entrada	Notas (0 - 10)
Valor do investimento inicial	8,50
Acesso à tecnologia de produção (máquinas)	6,25
Dificuldade na obtenção de matéria-prima	4,00
Quantidade mínima de produção	7,50
Exigência de mão-de-obra especializada	5,50
Capacidade de produção das empresas já instaladas	7,50
Dificuldade em colocar o produto no mercado	7,25
Conhecimento exigido para produzir (fórmulas e processos)	5,75

Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa de campo.

As notas atribuídas à quantidade mínima de produção das empresas instaladas para permanecerem no mercado são coerentes com as atribuídas ao valor do investimento inicial, uma vez que a empresa entrante deverá ter economia de escala para competir no mercado. Dados da Abitrigo (2007) confirmam que o custo de moagem cai à medida que a produção aumenta, pois o custo da tonelada de trigo moída em um moinho com capacidade de 160 toneladas/dia chega a US\$ 62,50 e no de 450 toneladas/dia cai para US\$ 34,25.

Os gastos na construção de uma unidade moageira não têm outro uso que não a atividade de moagem. Dessa forma, o abandono da atividade implica na perda do capital investido, o que constitui uma importante barreira à saída nessa indústria. Logo, mesmo diante de uma baixa produtividade dos fatores de produção, enquanto o custo variável for menor do que a receita esperada com a venda de farinha, um pequeno e obsoleto moinho deve continuar em operação, pelo menos até a depreciação física completa de suas instalações (IPEA, 1998).

Desta forma, moinhos pequenos, incapazes de acompanhar os investimentos necessários para permitir ganhos de escala e ingressar em novos segmentos de mercado, tendem a produzir o mesmo padrão de farinha, continuando na atividade por já terem incorrido em elevados custos irrecuperáveis. Assim, acabam contribuindo para elevar a barreira à entrada no setor moageiro, por demandar altos investimentos iniciais de quem está fora, combinado a exigência de alta capacidade de produção para gerar ganhos de escala.

Em relação à obtenção de mão-de-obra especializada e de conhecimento para produzir (fórmulas e processos), estas não foram consideradas importantes barreiras à entrada, não se mostrando como empecilhos para novas empresas.

Por fim, em relação ao excesso de capacidade de produção das empresas já instaladas e a dificuldade de colocar o produto no mercado, constata-se que elas também se destacam como barreiras à entrada. Estas dificuldades podem ser explicadas pela capacidade ociosa nas empresas atuantes no Estado, que no ano de 2006 era de 49,85%, segundo dados da Abitrigo (2007), o que inibe a entrada de novos produtores, e pela rivalidade na indústria causada pela baixa concentração.

4.3 A conduta (estratégias competitivas) na indústria

Segundo o modelo ECD, deve-se esperar que a estrutura da indústria de farinha de trigo influencie a conduta das empresas e seja influenciada pela mesma. Para avaliar as condutas das empresas (estratégias) na indústria de farinha de trigo do Rio Grande do Sul, utiliza-se como referencial teórico o modelo ECD e as estratégias competitivas de Porter (1980) e de Mintzberg (1988).

4.3.1 Gastos em P&D e contratos nas indústrias de farinha de trigo do Rio Grande do Sul

É através de gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) que se pode criar e manter formas de concorrência como: redução de preços via redução de custos, qualidade do produto e inovação de produto (desenvolver produtos ainda não disponíveis no mercado).

Na pesquisa, constatou-se que 27,27% das empresas investem em P&D e que os gastos das empresas ficaram em torno de 0,5% do faturamento. Ainda, verificou-se que na indústria em geral não existem atividades específicas de P&D e que a pesquisa recai sobre a produção do trigo, que se reflete na produção da farinha.

Na análise dos dados, também chama a atenção a fidelidade dos produtores de farinha de trigo aos fornecedores de trigo, uma vez que 81,81% dos produtores afirmaram que procuram comprar o trigo sempre dos mesmos fornecedores, com a principal finalidade de manutenção da qualidade, e que somente 45,45% deles utilizam algum tipo de contrato visando ter garantias na transação.

Segundo IPEA (1998), o comportamento na compra de trigo é distinto entre pequenos e grandes produtores. Os moinhos de menor porte têm uma relação continuada e de interesse mútuo com as cooperativas e tricultores, o que não ocorre nos moinhos de grande porte, que necessitam recorrer ao mercado internacional do trigo para melhor desenvolver suas estratégias de segmentação de mercado, pois há no Brasil uma baixa disponibilidade de trigo de qualidade, como o trigo *durum*.

4.3.2 As estratégias competitivas na indústria de farinha de trigo

Em relação às estratégias de Porter (1980), verifica-se na Tabela 3 que as empresas vêm utilizando como principal forma de competição a produção com custos mais baixos. Das estratégias de Mintzberg (1988), com foco no tipo de diferenciação, destaca-se a qualidade do produto (100%).

No entanto, deve-se ressaltar que embora as empresas tenham afirmado na sua totalidade que investem e adotam algum tipo de sistema de qualidade, somente uma empresa afirmou possuir certificação (ISO 9001:2000).

Estas estratégias estão fortemente atreladas às exigências dos compradores (consumidores, panificadores, fabricantes de massas etc.), que buscam produtos com preços cada vez mais baixos e de melhor qualidade. Desta forma, para implementar estratégias de diferenciação os produtores de farinha de trigo necessitam de grãos de trigo de diferentes tipos, de desenvolver farinhas específicas e oferecer produtos com diferentes qualidades. Atualmente, além da farinha comum e especial, existem outros tipos de farinhas, cada uma delas orientada para um tipo específico de produto final.

Tabela 3 – Estratégias na indústria de farinha de trigo do Rio grande do Sul em 2007

Estratégias adotadas	Importância (1-5)
Produção com o custo mais baixo	3,75
Produtos diferenciados	3,00
Produção para nichos específicos	3,00
Qualidade do produto	5,00
Oferecer algo diferente em relação ao <i>design</i>	3,00
Oferecer serviços agregados como produtos complementares, maior prazo de pagamento e menor prazo de entrega	2,00
Investimentos em propaganda	2,25
Cobrar um preço mais baixo indiferente do custo de produção	1,00
Utilizar as mesmas ações das empresas concorrentes	2,00

Fonte: Elaborada com dados da pesquisa de campo.

Como o Rio Grande do Sul se caracteriza por possuir produtores de farinha de trigo de pequeno e médio porte (nenhuma empresa da indústria de farinha de trigo participa da composição das quatro maiores do Brasil), entende-se a preocupação dos moinhos pela redução custos, pois fica difícil competir com grandes moinhos devido aos ganhos de escala.

A estratégia de diferenciação em *design* também foi lembrada pelos produtores, ou seja, a de oferecer ao mercado um produto com característica distinta dos produtos ofertados pelos concorrentes. A diferença básica desta estratégia para a de diferenciação por qualidade é que a diferenciação por *design* busca oferecer algo diferente e não simplesmente ou necessariamente melhor. Esta é uma alternativa para os moinhos de menor porte, que podem ousar em diferentes misturas, sabores, embalagens etc.

Em relação à estratégia de diferenciar o produto oferecendo algo mais, como a ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência de vendas) ou a oferta de produtos complementares (estratégia de diferenciação por suporte), constatou-se que ela não é efetivamente utilizada. Os demais tipos de estratégias de diferenciação desenvolvidos por Mintzberg (1988), como a diferenciação por imagem, que corresponde a gastos com propaganda e promoção dos produtos, não foi considerada relevante pelos produtores. Isto não exclui a importância destes gastos, apenas evidencia-se que eles ocorrem nas empresas e são de pequeno valor.

A estratégia de diferenciação por preço de Mintzberg (1988), a de cobrar um preço mais baixo pelo produto do que os concorrentes, é pouco utilizada na indústria, já que 72,72% dos produtores afirmaram que praticam preços um pouco acima da média do mercado. A seguir analisa-se o desempenho da indústria de farinha de trigo.

4.4 O desempenho da indústria de farinha de trigo

Os indicadores de desempenho avaliados para a indústria de farinha de trigo foram à lucratividade (entende-se por lucratividade o resultado da relação entre o lucro líquido e o faturamento da empresa) e a evolução dos preços.

A lucratividade dos produtores de farinha de trigo foi avaliada no período de 2004 a 2006, sendo o último ano da série o pior para os produtores, pois 81,81% deles informaram que tiveram redução. A queda na lucratividade da indústria moageira do Rio Grande do Sul pode ser explicada, pelo menos em parte, pela evolução dos preços médios da farinha de trigo, que passou de R\$1,20/kg no ano de 2002 para R\$ 0,92/kg em 2006.

Portanto, os dois indicadores de desempenho utilizados para a indústria revelam que está ocorrendo uma perda de competitividade da indústria gaúcha, e ela pode estar relacionada ao tipo de estratégia mais praticada pelos produtores, o foco na qualidade do produto. Acontece que atualmente a qualidade passou a ser considerada apenas como mais um pré-requisito a competição e não mais um diferencial.

Estes resultados negativos também podem ser explicados pelos baixos gastos em P&D e em propaganda, bem como pela falta de estratégias de diferenciação no *mix* de produtos e serviços ofertados. O volume de produção das indústrias de farinha de trigo de misturas pré-prontas ainda é baixo (representa 2,00%), segundo pesquisa de campo, quando comparado à produção de farinha de trigo.

5 CONCLUSÕES

O estudo identifica as estratégias e avalia a organização da indústria de farinha de trigo no Rio Grande do Sul. Constatou-se uma queda nos níveis de concentração da indústria com base nos dois índices utilizados, razão de concentração (Cr4) e Herfindahl-Hirschman (HH).

O Cr4, que determina a participação de mercado das quatro maiores empresas em relação ao faturamento, passou de 50,23% em 2001 para 34,46% em 2006. O HH, que leva em consideração a totalidade de empresas e foi calculado com base no número de empregados, caiu de 1.040,99 em 2001 para 526,69 em 2006.

A queda na concentração indica que há um aumento da concorrência no setor. Entretanto, foram identificadas algumas barreiras à entrada na indústria que podem limitá-la, como o elevado investimento inicial, que está associado à escala mínima de produção de uma planta competitiva. A economia de escala gerada pela grande produção (redução do custo de moagem) explica a dificuldade porque passam os moinhos do Rio Grande do Sul, pois são pequenos e médios, e não conseguem acompanhar os investimentos necessários para permitir ganhos de escala e atingir novos segmentos de mercado.

A conduta das empresas analisadas pode ser justificada pelas características estruturais da indústria. Os gastos em P&D ainda são baixos (em média, 0,5% do faturamento) e ocorrem em 27,27% das empresas. Em relação às estratégias competitivas de Porter (1980) e de Mintzberg (1988), constatou-se que predomina a produção com custos mais baixos de Porter e a qualidade do produto de Mintzberg.

Os esforços estratégicos das empresas, como redução de custos e qualidade do produto, não estão sendo suficientes para melhorar o desempenho da indústria, uma vez que a lucratividade está em queda e os preços da farinha de trigo seguem a mesma tendência. Portanto, os resultados sugerem que as empresas para melhorar a competitividade devem reavaliar as suas condutas e buscar outras estratégias, já que atualmente as praticadas não são mais vistas como de diferenciação dos produtos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABITRIGO. Associação brasileira das indústrias de trigo. Disponível em: <http://www.abitrigo.com.br/banco_de_dados.asp>. Acesso em: 30 mai. 2007.
- BEM, J. S. Estrutura – conduta – desempenho de mercado das indústrias. **Análise**, Porto Alegre, v. 1, n. 5, p. 523 – 538, 1991.
- CARLTON B.; PERLOFF, J. **Modern industrial organization**. Harper Collins, 1994.
- FARINA, E. M. M. Q. **Moinho pacífico: ajustamentos e desafios do livre mercado**. Estudo de caso PENSA. n. 03, 1993.
- FARINA, E. M. M. Q. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.
- FIERGS. Federação das indústrias do rio grande do sul. Disponível em: <http://www.fiergs.com.br/cadastroindustrial>. Acesso em: 28 jun. 2007.
- GARCIA, L. A. F. **A organização industrial da moagem de trigo no brasil**. 1997. 138f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Escola Superior da Agricultura “Luiz de Queiroz” ESALQ/USP, Piracicaba, 1997.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A. T. **Técnicas de pesquisa em economia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 195p.
- HILL, C. **Differentiation** versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. **The Academy of Management Review**, v. 13, n.3, p. 401- 412, Jul. 1988.
- IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Competitividade no agribusiness brasileiro**. São Paulo, v. II. 1998. 181p.
- KON, A. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1994.
- KOTHA, S.; VADLAMANI, B. L. Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. **Strategic Management Journal**, v.16, p.75-83, 1995.

- LEITE, A. L. **Concentração e desempenho competitivo no complexo industrial de papel e celulose 1987-1996**. 1998. 99f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- MORAES, M. A. **A indústria de madeira preservada no Brasil: um estudo de sua organização industrial**. Piracicaba, 1996. 154p. Dissertação de Mestrado - Escola Superior da Agricultura “Luiz de Queiroz” – ESALQ / USP, Piracicaba, 1996.
- MARION FILHO, P. J. **A evolução e a organização recente da indústria de móveis nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul**. 1997. 151f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Escola Superior da Agricultura “Luiz de Queiroz” – ESALQ / USP, Piracicaba, 1997.
- MILLER, A.; DESS, G. Assessing Porter’s (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p.553 – 585, Jul. 1993.
- MINTZBERG, H. **Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework, Advances in Strategic Management**, v.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- ROSA, L. C. **Contribuição metodológica para análise estrutural de sistemas agroindustriais: um estudo de segmento produtor de vinhos finos do Rio Grande Sul**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- RESENDE, M.; BOFF, H. Concentração industrial. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- SCHERER, F. M.; ROSS, D. **Industrial market structure and economic performance**. 3. ed. Chicago: Raud Mc Nally e Co, 1990.
- SILVA, J. F.; CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. D. F. Impactos da privatização sobre as estratégias competitivas de empresas de petróleo: um estudo de caso. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 2, jul./dez. 2003.
- SILVA, J. F.; MELO, M. A. C. . **Tipologias estratégicas concorrentes: um teste empírico na indústria brasileira de seguros**. In: 22 ENANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.
- ZAEYEN, A. **Estrutura e desempenho do setor de papel e celulose no Brasil**. 1986. 99f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1986.